

Analýza vybraných faktorov ovplyvňujúcich výber metód vzdelávania manažérov

Jana Cocuľová

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jana.coculova@unipo.sk

Abstrakt: The article deals with employee training and development, with special attention to the specificities of sales managers training. The aim of this paper is also to provide an analytical view of the decision-making process for the selection of training methods for managerial positions. The article represents a presentation of selected partial research objectives conducted on a sample of Slovak organizations in order to verify the existence of statistically significant differences in the use of selected training methods in terms of two selected variables, time and financial requirement.

Kľúčové slová: Human resource management, training&development, sales manager.

JEL klasifikácia: M12; M51; O15

Informácia: This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

1. Úvod

Elementárnym cieľom každého vzdelávania v organizácii je dopomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele, a to využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Podmienkou toho je vzdelávanie chápané ako nepretržitá a systematická aktivita (Vetráková, 2006). Ľudské zdroje sú veľmi dôležité a tvoria chrbticu každej organizácie a sú tiež hlavným kľúčovým zdrojom organizácie. Toho si vedomé organizácie investujú obrovské sumy do ľudského kapitálu, pretože výkon ľudských zdrojov v konečnom dôsledku výrazne zvýši výkonnosť organizácie. Účinok vzdelávania je v značnej miere podmienený výberom vhodných metód vzdelávania pracovníkov, ktoré predstavujú prostriedky a postupy využívané pri prenose a tiež osvojovaní si vedomostí, zručností, skúseností a postojov (Kachaňáková a kol., 2013).

2. Základné teoretické východiská vzdelávania manažérov predaja

V dnešnom náročnom podnikateľskom prostredí sú spoločnosti nútené spoliehať sa viac ako kedykoľvek predtým na funkciu predaja na udržanie a rast výnosov (Piercy, 2010). Tým, že rastie dôraz a tlak na funkciu predaja, zvyšuje sa aj význam role manažéra predaja spočívajúcej vo vedení a priamom ovplyvňovaní príjmov spoločnosti (Noble, 2008). Pozícia manažéra predaja je jednou z najzávažnejších a najvýznamnejších v manažmente a úspech alebo neúspech väčšiny spoločností závisí od efektívnosti tejto pozície. Kvalita manažérov predaja je naďalej jednou z najdôležitejších stránok organizácie z hľadiska dosahovania finančných a strategických cieľov. S cieľom udržania si svojej konkurencieschopnosti, musia spoločnosti investovať väčšie množstvo času do samotnej prípravy práve manažérov predaja. Úsilie zvyšovať nielen počet manažérov predaja, ale tiež kvalitu samotných manažérov by malo byť prvoradé. Malo by preto byť v záujme organizácie vyvíjať snahu smerom k zvyšovaniu rôznorodosti, kvality a frekvencie školení manažérov (Ali Taha, 2016).

Viacere štúdie naznačujú, že vzdelávanie manažérov je v mnohých spoločnostiach nedostatočne realizované a často absentuje akákoľvek formálna príprava vzdelávacieho programu (Anderson et al., 1997). Chakrabarty et al. (2008) uvádzajú, že predpokladom dosiahnutia úspechu manažérov predaja je potreba, aby boli dostatočne kompetentní vo vedení svojich predajcov. Ako uvádzajú Honeycutt et al. (1995), práve schopnosť poskytovania spätnej väzby nadriadeného hrá rozhodujúcu úlohu pri zvyšovaní produktivity predajnej sily s potrebou školenia manažérov v tejto oblasti. DeCarlo et al. (1999) zastávajú názor, že vnímanie nevhodného manažérskeho správania môže nepriaznivo ovplyvniť spokojnosť predajcu a následne jeho výkon, a preto je dôležité si uvedomiť, že témy súvisiace s modelovaním správania by mali byť súčasťou vzdelávacieho programu. Ako uvádza Shoemaker (2003), manažéri predaja by mali byť partnermi s jednotlivými predajcami namiesto len jednoduchého sa zamerania na skupinu predajcov.

Vytvoriť úspešných manažérov predaja, organizácie musia poskytnúť efektívny tréning. Príliš často, top manažment ignoruje fakt, že správne vedené programy manažmentu predaja (napr. programy vzdelávania) môžu výrazne ovplyvniť predajnú výkonnosť firmy (Pelham, 2006). Proces osvojovania si týchto zručností trvá roky a často si vyžaduje obrovské náklady vrátane menších neúspechov alebo dočasnej demotivácie. Získanie a uspokojenie rozvojových potrieb manažérov predaja predstavuje kritické komponenty pre zaistenie dlhodobého prežitia organizácie (Garrido et al., 2005). Manažéri predaja, ktorí sú lepšie pripravení riadiť a viesť, budú podávať vyšší výkon a dosahovať pridanú hodnotu pre organizáciu (Lamber et al., 2009). Fine (2007) vo svojom príspevku uvádza, že riadenie predaja a predajcov je vysoko komplexná a vysoko kontextuálna výzva a že neexistuje jediná správna formula platná pre úspech manažmentu predaja. Jantan et al. (2004) zdôrazňujú, že viac efektívne organizácie sú charakteristické využívaním viacerých metód v procese vzdelávania. Primárnym cieľom vzdelávacieho programu predaja je zvýšiť predajnú produktivitu. Dosiahnuť tento cieľ, školitelia v oblasti predaja musia identifikovať špecifické ciele, na ktoré je potrebné sa zamerať, ako zlepšovanie predajných techník, hodnotenie zákazníkov a iné. Analýzou vzdelávacích potrieb, školitelia sú schopní identifikovať skupinové slabé stránky v predajných zručnostiach a produktových znalostiach a navrhnuť vzdelávacie programy zamerané na odstránenie zistených slabín. Honeycutt et al. (1995) uvádzajú, že stanovenie špecifických vzdelávacích cieľov vyžaduje nasledovné:

1. Pomôcť školiteľom a školným v koncentrácii na cieľ vzdelávania.
2. Určiť postupnosť a prioritosť jednotlivých vzdelávacích aktivít.
3. Stanoviť štandard pre meranie efektívnosti vzdelávania.

Manažéri predaja musia reagovať pri tvorbe vzdelávacieho programu na viaceré výzvy ako sú meniace sa podnikové prostredie, globalizácia, budovanie a získavanie významných vzťahov s novými skupinami zákazníkov (Deeter-Schmelz et al., 2008). Potreby vzdelávania v oblasti manažmentu predaja sa musia neustále prispôbovať meniacim sa požiadavkám organizácie. Školiaci prístup by mal byť v zhode s potrebami tzv. učiacej sa organizácie. Vzdelávacie program v oblasti manažmentu predaja môže byť vysvetlený využitím výkonnostného modelu pozostávajúceho z nasledujúcich komponentov:

- a) Zameranie (Focus), ktoré by malo reprezentovať cieľ zlepšovania predajnej výkonnosti prostredníctvom tréningu zručností a coachingu.
- b) Vôľa (will), ktorá by mala súvisieť s tým, ako kultúra organizácie akceptuje alebo odmieta fázy hodnotenia tréningu a coachingu.
- c) Schopnosť (cability), ktorá zahŕňa požiadavky na zručnosti, vzdelávacie zdroje a organizačný záväzok v podporovaní novo vytvoreného systému pre vzdelávanie manažérov predaja.

Skúsenosti prezentujú fakt, že žiadnu metódou nemožno zabezpečiť efektívnosť vzdelávania inak ako náročnou a systémovo realizovateľnou prácou. Po zohľadnení tejto skutočnosti je aj efektívnosť realizácie vzdelávania pracovníkov podmienená zabezpečením harmonickej väzby, a to medzi cieľmi, témami, metódami a miestom vzdelávania a na druhej strane vzdelávanými zamestnancami a lektormi (Kubalák 2013). Úlohy, ktoré majú pracovníci a manažéri v spoločnosti, ovplyvňujú orientáciu vzdelávania, rozvoja a celkovej vzdelávacej činnosti. Je veľmi potrebné, aby organizácia navrhla program vzdelávania veľmi dôkladne, a to v súlade s potrebami pracovníkov (Ginsberg, 1997). Školitelia musia na stanovenie cieľov vzdelávacieho programu pochopiť, že vzdelávacie obsah by mal byť zmysluplný a účastníci by mali mať príležitosť praktizovať a získavať spätnú väzbu. Účinný spôsob, ako sa učiť, je pozerat' sa a intereagovať s ostatnými. Tie organizácie, ktoré rozvíjajú dobrý vzdelávacie program podľa potrieb zamestnancov i organizácie, dosahujú väčšinou dobré výsledky (Tomčíková, 2016).

Plánovanie vzdelávania hrá veľmi dôležitú úlohu v oblasti výkonnosti zamestnanca ako aj v organizačnej výkonnosti (Partlow, 1996). Nevhodne zvolený návrh vzdelávania nie je nič iné ako strata času a peňazí (Tsaor a Lin, 2004). Metódy vzdelávania je veľmi dôležité odvodiť od stanovených tém a reálnej úrovne vedomostí jednotlivých cieľových skupín, a preto je potrebné prikladať dôraz na účinnosť metód, pri pasívnych metódach ako je prednáška či seminár uplatňovať len v prípade ak je cieľom témy poskytnúť len základné informácie ohľadom istej problematiky. Dôležitou skutočnosťou je tiež uprednostnenie aktívnych metód používaných v rámci vzdelávania mimo pracoviska, najmä vtedy ak ide o získanie trvalých schopností, zručností či vedomostí (Kubalák, 2013). Pri výbere tej správnej metódy vzdelávania je potrebné uvedomenie si faktorov, na základe ktorých ju vyberáme, či už ide o naliehavosť, obsah vzdelania, ciele vzdelávania a podobne. Výber metód závisí od cieľa výcviku, taktiež od typu manažéra, teda či ide o top manažment, stredný manažment, ale aj od kvality lektora. Pri zvolení metód a konečnej formy realizácie platí zásada čo najväčšej novej aplikácie aktívnych metód, a teda zaoberať sa čo najviac metódami, ktoré vedú k riešeniu konkrétnych úloh a menej sa zaoberať takzvanými prednáškovými metódami.

3. Metodológia

Realizácia vzdelávacích programov manažérov a voľba metód ich vzdelávania bola aj predmetom výskumu, ktorý bol realizovaný na vzorke 104 organizácií. Jedným z parciálnych cieľov výskumu, prezentovaných v danom príspevku, bolo zistenie miery využitia vybraných metód vzdelávania manažérov a analýza miery ich využitia z hľadiska dvoch premenných, a to časovej a finančnej náročnosti. Predpokladalo sa, že uvedené dve premenné budú významne ovplyvňovať to, v akej miere organizácie využívajú jednotlivé metódy vzdelávania. Predmetom výskumu boli nasledovné metódy vzdelávania:

- Asistovanie.
- Rotácia na pracovisku.
- Prednášky, semináre.
- Brainstorming.
- Assessment centrum.

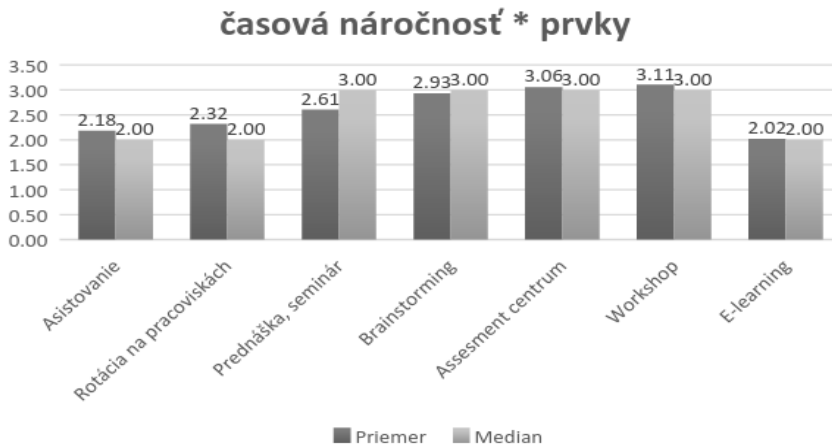
- Workshop.
- E-learning

Pre naplnenie stanoveného parciálneho cieľa výskumu boli testované dve štatistické hypotézy, a to využitím Kruskal Wallis testu pri hladine významnosti 5%.

4. Výsledky a diskusia

Prvá premenná, o ktorej sa predpokladalo, že bude ovplyvňovať výber vzdelávacích metód manažérov bola časová náročnosť. Graf 1 zobrazuje komparáciu skúmaných metód z hľadiska časovej náročnosti, na základe vnímania respondentov využitím priemernej hodnoty a mediánu. Časová náročnosť bola hodnotená na škále 1 – 5 (1 – min. náročnosť, 5 – max. náročnosť).

Graf 1 Komparácia vzdelávacích metód z hľadiska časovej náročnosti



(Zdroj: vlastné spracovanie – na základe výstupov „Test Statistics“)

Na základe výsledkov zobrazených v grafe 1 je zrejmé, že ako najviac časovo náročné sú respondentmi vnímané moderné metódy vzdelávania, ktoré sú často realizované mimo pracoviska využitím externých školiteľov na rozdiel od metód, ktoré sú realizované vo vlastnej réžii organizácie.

H1: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v miere využívania vybraných metód vzdelávania z hľadiska ich časovej náročnosti.

Prvá hypotéza H1 bola testovaná Kruskal Wallis testom pri hladine významnosti 5%. Ako zobrazuje tabuľka 1, hladina významnosti je nižšia ako 5%, čo potvrdilo predpoklad o tom, že respondenti vnímajú odlišne časovú náročnosť realizácie jednotlivých metód vzdelávania manažérov, čo zároveň ovplyvňuje odlišnú mieru využívania skúmaných metód.

Tabuľka 1 Testovanie hypotézy H1

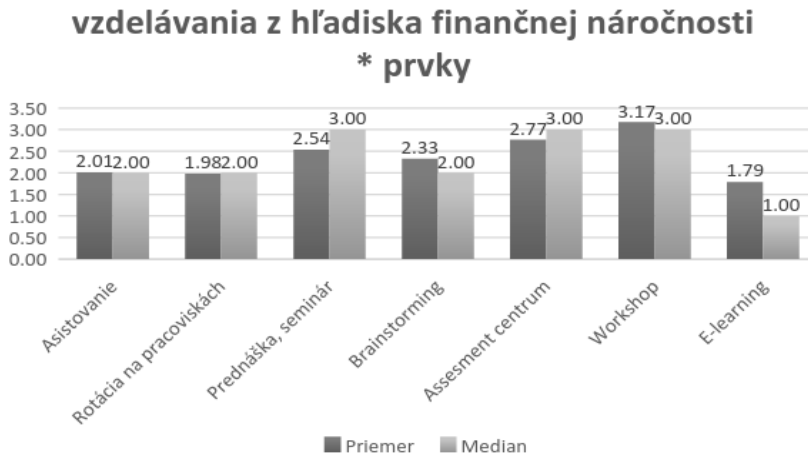
Test Statistics

	časová náročnosť
Chi-Square	94,219
Df	6
Asymp. Sig.	,000

(Zdroj: výstupy programu „Test Statistics“)

Dôležitou premennou, o ktorej sa predpokladalo, že ovplyvňuje to, ako často sú využívané jednotlivé metódy pre vzdelávanie manažérov, je ich finančná náročnosť. Finančná náročnosť bola zisťovaná podobne ako časová náročnosť využitím škály 1 – 5, na ktorej respondenti hodnotili vybrané metódy na základe vlastného vnímania. Moderné metódy vzdelávania ako sú workshopy alebo assessment centrá si vyžadujú využívanie služieb externých škooliteľov, príp. ich realizácia je zabezpečovaná v priestoroch mimo organizácie, s čím sú spojené vyššie finančné náklady v porovnaní s ostatnými skúmanými metódami. Potvrdili to aj výsledky výskumu, viď graf 2.

Graf 2 Komparácia vzdelávacích metód z hľadiska ich finančnej náročnosti



(Zdroj: vlastné spracovanie – na základe výstupov „Test Statistic“)

H2: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v miere využívania vybraných metód vzdelávania z hľadiska ich finančnej náročnosti.

Hypotéza H2 bola testovaná Kruskal Wallis testom pri hladine významnosti 5%, pričom na základe výsledkov štatistického testovania (viď tabuľka 2) bola hypotéza H2 prijatá. Je možné na základe výsledkov daného výskumu konštatovať, že výber vzdelávacích metód súvisí s ich finančnou náročnosťou.

Tabuľka 2 Testovanie hypotézy H2

Test Statistics

	Finančná náročnosť
Chi-Square	109,428
df	6
Asymp. Sig.	,000

(Zdroj: výstupy programu „Test Statistics“)

Na základe testovania štatistických hypotéz bol potvrdený predpoklad o tom, že organizácie sa rozhodujú o výbere vzdelávacích metód svojich manažérov na základe ich časovej a finančnej náročnosti. Ako ukázali výsledky výskumu, slovenské organizácie využívajú najčastejšie metódy pracovná rotácia, prednášky, semináre a asistovanie, jedná sa teda o metódy, ktorých realizácia je z hľadiska časovej a finančnej náročnosti jednoduchšia než je to v prípade metód workshopy a assesment centrá, ktoré sú stále využívané v malej miere, a to aj v prípade vzdelávania pracovníkov na manažérskych pracovných pozíciách. Je možné preto predpokladať, že rozhodujúcimi faktormi, na základe ktorých organizácie rozhodujú o vzdelávacích metódach, sú stále časová a finančná náročnosť.

5. Záver

Vzdelávanie pracovníkov predstavuje jednu z kľúčových funkcií riadenia ľudských zdrojov a je dôležitým nástrojom pre dosiahnutie požadovanej kvality ľudských zdrojov. Ak má byť jeho realizácia efektívna, musí organizácia venovať dostatočnú pozornosť výberu foriem a metód vzdelávania. Náročnosť vytvorenia efektívneho vzdelávacieho programu sa obzvlášť týka manažérskych pracovných pozícií, pre zastávanie ktorých musí pracovník disponovať širokou škálou rôznych ako odborných, tak interpersonálnych zručností. Tieto špecifické požiadavky na zastávanie manažérskych pracovných pozícií by mali byť zohľadňované pri analýze vzdelávacích potrieb a následne výberu najvhodnejších vzdelávacích metód, pri ktorom je dôležité brať do úvahy nielen časovú a finančnú stránku, ale celkový prínos pre organizáciu.

Zoznam bibliografických odkazov

- Ali Taha, V. 2016. „Appropriateness of teaching and learning methods used on the cross-cultural management course: analytical view“. *Exclusive e-journal*. 3: 5 p.
- Anderson, R., Mehta, R. and Strong, J. 1997. „An empirical investigation of sales management training programs for sales managers“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 17/3:53-66.
- Chakrabarty, S., Oubre, D.T. and Brown, G. 2008. „The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance“. *Industrial Marketing Management* 37/4: 447-54
- DeCarlo, T.E., Rody, R.C. and DeCarlo, J.E. 1999. „A cross national example of supervisory management practices in the sales force“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19/1: 145-54.
- Deeter-Schmelz, D.R., Goebel, D.J. and Kennedy, K.N. 2008. „What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 28/1: 7-20.
- Fine, L.M. 2007. „Selling and sales management“. *Business Horizons* 50/3: 185-91.
- Garrido, M.J., Pérez, P. and Anton, C. 2005. „Determinants of sales manager job satisfaction: an analysis of Spanish industrial firms“. *The International Journal of Human Resource Management* 16/10: 1934-54.
- Ginsberg, L. 1997. „Training for the long haul“. *Computer Shopper* 17/4.
- Honeycutt, E.D. Jr, Ford, J.B. and Rao, C.P. 1995. „Sales training: executives research needs“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15/4: 67-72.
- Kachaňáková, A. a kol. 2013. Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. Bratislava: Iura Edition.

- Jantan, M.A., Honeycutt, E.D., Thelen, S.T. and Attia, A. 2004. „Managerial perceptions of sales training and performance“. *Industrial Marketing Management*, 33/7: 667-73.
- Kubalák, M. 2013. Efektívne riadenie ľudských zdrojov. Žilina: Eurokódex.
- Lambert, B., Ohai, T. and Kerkhoff, E. 2009. World Class Selling: New Sales Competencies, ASTD Press, Alexandria, VA.
- Noble, C.H. 2008. „The influence of job security on fields sales manager satisfaction: exploring frontline tensions“. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28/3: 247-61.
- Partlow, C. G. 1996. „Human-resources practices of TQM hotels“. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 37/5: 67-77.
- Pelham, A. 2006. „Do consulting-oriented sales management programs impact sales force -performance and profit?“. *Journal of Business and Industrial Marketing* 21/3: 175-88.
- Piercy, N. F. 2010. „Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing“. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25/5:349-59.
- Shoemaker, M.E. 2003. „Leadership behaviors in sales managers: a level analysis“. *Journal of Marketing*. Spring, pp. 17-29.
- Tomčíková, L. 2015. „Vzdelávanie zamestnancov ako jedna z významových praktík riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných spoločnostiach“. *EMI* 7/2: 73-82.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. 2004. „Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior“. *Tourism Management* 25/ 471.
- Vetráková, M. 2006. Ľudské zdroje v organizácii. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.